

UNIVERSIDAD DEL SALVADOR

***Facultad de Ciencias de la Educación y de la
Comunicación Social***

Licenciatura en Publicidad

Tipo de trabajo: Estudio de un caso

Tema: Comunicación Corporativa y Gestión de Crisis

Caso: Grupo Telefónica



Alumna: Ma. Soledad Etcheverry

Director de la carrera: Lic. Nelson Pollicelli

Fecha: 31/10/2003

INDICE

COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y GESTION DE CRISIS

I – OBJETIVOS	4
II - MARCO TEÓRICO	5
1- Principios de la Comunicación Corporativa.....	5
2- Comunicaciones Integradas	5
3- Identidad e Imagen	6
4- La Comunicación Interna	8
5.1 – Tipos de comunicación	10
5- La Comunicación Externa	12
6- Gestión de Crisis	13
6.1 - Las organizaciones ante situaciones de crisis	13
6.2 - ¿Qué es una comunicación de crisis?	14
6.3 – Principios de una situación de crisis	15
III – ANÁLISIS DE CASO: TELEFÓNICA DE ARGENTINA	
1 – Introducción	16
2 – Visión del Grupo	17
3 – Valores del Grupo	17
3.1 – Valores y Acciones frente a sus diferentes públicos	18
3.2 – Valores y atributos de la marca como elementos diferenciadores de la empresa	20
4 – Imagen y Comunicación Publicitaria	22
4.1 – Evolución del posicionamiento de la marca	22
4.2 – Nuevas estrategias de posicionamiento ante la apertura del mercado de las telecomunicaciones en la Argentina	23
4.3 – Apertura del mercado	24

4.4 – Liderazgo empresarial	25
4.5 – Principales resultados obtenidos entre 1996-2001	26
4.6 – 2002: del liderazgo a la supervivencia del negocio	27
5 – Investigación del clima organizacional y determinación de acciones para la implementación de propuestas de innovación, mejora y/o cambio	28
5.1 – Modelo comunicacional	28
5.2 – Resumen del diagnóstico	32
5.3 – Objetivos y acciones de mejora	34
6 – Gestión de Crisis: Plan de acción	40
6.1 – Objetivo	41
6.2 – Plan de acción de respuesta a la crisis	41
6.3 – Política activa	43
6.4 – Capacidad de Identificación y Notificación Temprana	44
6.5 – Centro de Operaciones en emergencia	45
6.6 – Procedimiento ante crisis	45
7 – Análisis de caso de crisis: “Gestión de la comunicación en la problemática del robo de cables telefónicos”	49
IV – CONCLUSIONES FINALES	61
V – BIBLIOGRAFÍA	63

COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y GESTION DE CRISIS

El método de trabajo que se llevará a cabo consistirá, en primer lugar, en la definición de conceptos vitales para la comprensión global de las comunicaciones corporativas, para luego aplicarlos al estudio del caso particular de la compañía Telefónica de Argentina, y analizar en forma práctica sus comunicaciones internas y externas, haciendo particular hincapié en la necesidad de contar con una estrategia de comunicación eficaz, en especial para enfrentarse a situaciones de crisis.

I - OBJETIVOS

- ❖ Mostrar el valor fundamental que representa hoy la comunicación en el eficaz y eficiente desarrollo de las organizaciones.
- ❖ Demostrar la importancia de la comunicación interna y externa de las mismas.
- ❖ Conocer cuáles son las razones por las cuales se producen crisis en las organizaciones y establecer los conceptos preventivos para reducir este tipo de riesgos.
- ❖ Resaltar la importancia del manejo comunicacional en situaciones concretas de crisis y evaluar su performance a través de casos prácticos.

Para llevar a cabo con éxito estos objetivos, es de vital importancia contar con una estrategia planificada y un equipo de comunicadores especializados en manejo de crisis y capacitados para enfrentar las diferentes situaciones de crisis que pudiesen presentarse y llegar a afectar la imagen de la organización frente a sus públicos.

II – MARCO TEORICO

1 - PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La comunicación corporativa es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que cumpla mejor y más rápido los objetivos. Es el conjunto de mensajes que una institución proyecta a un público/target determinado a fin de dar a conocer su misión, visión y valores y así lograr una empatía entre ellos. Esta comunicación debe ser dinámica, planificada y concreta.

2 - COMUNICACIONES INTEGRADAS

La política de actuación de una organización no está supeditada exclusivamente a sus acciones funcionales financieras, de producción, comercial, etc. ya que para poder llegar a niveles de competitividad deben utilizar sistemas de comunicación globales, es decir tener planificada su realidad corporativa, realizar comunicaciones de carácter interno, activar políticas de comunicación externa, tratar con los medios de comunicación y conseguir una opinión pública favorable y de confianza hacia su imagen.

Hoy en día, la visión de una empresa, está inmersa en un proceso de gran dificultad, en que el éxito o el fracaso no dependen únicamente de la calidad de sus productos o servicios, sino de la capacidad para gestionar con rigor su identidad y competir con otras organizaciones que también aspiran a ofrecer a su público una imagen positiva; este es un factor decisivo para desarrollar en el campo de la comunicación corporativa.

Esto implica que las políticas comerciales no pueden competir sólo con la publicidad, ya que ella en sí, no puede profundizar sobre la estructura y características de la organización. Es por ello, que se debe explicar a cada uno de los públicos, quiénes somos y cómo actuamos, y para poder concebir este estado de comunicación debemos saber cuál es nuestra verdadera identidad, para poder ofrecer una imagen real.

De esta manera, el proceso de comunicación corporativa, tendrá tres aspectos fundamentales:

- La identidad y la imagen
- La comunicación interna
- La comunicación externa.



3 - LA IDENTIDAD Y LA IMAGEN

La identidad organizacional es el conjunto de atributos asumidos por ésta como elemento definitorio en sí mismo. Toda organización tiene una identidad específica, la verdadera, la que le corresponde.

Para conseguir una imagen positiva, en primer lugar, se deberá hacer un análisis de la propia identidad, conocer los defectos y virtudes, los puntos fuertes y débiles, es decir conocerse ampliamente.

En el ámbito de una organización esto no es fácil, ya que intervienen ciertos factores que determinan las características de una compañía. Factores como la cultura corporativa, los públicos internos, los productos y/o servicios, la comunicación con los empleados, la actitud frente a los clientes, la confianza

de éstos hacia los productos determinarán nuestra imagen y la verdad sobre nuestra identidad.

Por tanto, toda organización necesita tener una personalidad propia, que permita identificarla, diferenciándola de las demás. Dicha personalidad constituye su identidad específica, su propio ser, que se concreta en dos tipos de rasgos específicos:

- rasgos físicos, que incorporan elementos icónicos visuales como signo de identidad, válidos para la identificación de la empresa desde su entorno;
- rasgos culturales, que incorporan elementos profundos de la propia esencia de creencias y valores de la empresa; es decir los rasgos de tipo conceptual y de comportamiento de la organización.

La identidad conceptual de la organización aparece considerada como identidad cultural integrándose en el concepto de la identidad de la empresa según tres aspectos:

- 1) el comportamiento corporativo, que resume los “modos de hacer la empresa”,
- 2) la cultura corporativa, es decir, los valores respecto a la propia empresa y al entorno en el que ésta se desenvuelve;
- 3) la personalidad corporativa, que se concreta en los atributos que la empresa pretende proyectar de sí misma a través de su identidad visual y sus comunicaciones corporativas.

La cultura de empresa, configura su propia identidad, a través de la definición de una misión a cumplir, condicionada por los propios principios y valores de la organización. La cultura condiciona la definición de su misión, y es susceptible